



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)
2020, Cilt 6, Sayı 9

PERAKENDE SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN İYİ OLUŞU ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

MODERATOR ROLE OF POWER DISTANCE BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE WELLBEING

Merve MAMACI¹
Mücahit Haydar ŞİŞLİOĞLU²
Serdar ALTUN³

Özet

Bu araştırma kapsamında; perakende sektöründe farklı seviyelerde çalışan 299 katılımcıdan toplanan veriler üzerinden algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda, bu ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda; algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Güç mesafesinin çalışan iyi oluşu ve algılanan örgütsel adalet ile anlamlı ve negatif yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık bir kültürel eğilim olarak güç mesafesinin bu ilişkideki düzenleyici rolü test edildiğinde düzenleyici etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, İyi Oluş, Güç Mesafesi

Abstract

In this research; the relationship between organizational justice and employee well-being was examined through data collected from 299 participants working at different levels in retail sector. At the same time, the moderator role of power distance was investigated in this relationship. According to results; it has found that there is a significant and positive relationship between organizational justice and employee well-being. The findings showed that power distance has a significant and negative relationship with employee well-being and perceived organizational justice. On the other hand, it has found that power distance as a cultural trend does not have moderator role of in this relationship.

Keywords: Organizational Justice, Well-Being, Power Distance

¹ İstanbul Kent Üniversitesi Psikoloji Bölümü, Dr., merve.mamaci@kent.edu.tr

² İstanbul Kent Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Dr.

³ Psk.

GİRİŞ

Adalet ve adalete ilişkin konular tüm insanlar için önem taşımaktadır. Aynı şekilde aktif çalışma yaşamı olan bireylerin görev aldıkları kurumlar hakkındaki adalet algılarının hem örgütün hem de birey olarak çalışanın gündelik yaşamlarını, iş yaşamlarını ve iş çıktılarını etkilemesi muhtemel gözükmemektedir. Çalışma yaşamında örgütsel ve bireysel çıktılarının bir öncülü olan adalet algısı incelenmeye değer bir konudur (Swalhi, Zgoulli ve Hofaidhllaoui, 2017). Bu sebepten örgütsel adalet algısının diğer sektör çalışanları için olduğu kadar perakende sektörü çalışanları için de dikkate alınması gereken bir konu olduğu düşünülebilir.

Çalışanların kurumlarıyla ilgili sahip oldukları örgütsel adalet algıları iş yaşamında birçok alan üzerinde yordayıcıdır (Pan, Chen, Hao, ve Bi, 2018). Örgütsel adalet tarafından yordanan çeşitli konular arasında çalışan sağlığı ve çalışan iyi oluşu da bulunmaktadır (Liljegren ve Ekberg, 2009; Eib, Bernhard-Oettel, Magnusson Hanson ve Leineweber, 2018; Park, Lee, Park, Lee ve Lee, 2019; Huong, Zheng ve Fujimoto, 2016; Pérez- Topa ve Beléndez, 2019). Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet ve iyi oluş kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisinin farklı meslek gruplarıyla Türkiye’de ve dünyada çeşitli araştırmalarda incelendiği görülmektedir (Le, Zheng ve Fujimoto, 2016; Sahai ve Singh, 2016; Rani, Garg ve Rastogi, 2012; Bernerth, Whitman, Walker, Mitchell ve Taylor, 2016; Bahar ve Minga; 2019; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Gündüz, 2018).

Algılanan örgütsel adalet tarafından yordanan iyi oluş kavramı ile ilgili araştırmalar iki ana yaklaşım üzerinden yürütülmektedir. Bunlar; hedonik iyi oluş ve eudaimonik iyi oluşur. Hedonik yaklaşımın odağında, kişinin kendi bilişsel ve duygusal durumunu subjektif değerlendirmesi yatmaktadır. Eudaimonik bakış açısı temelli araştırmalarda ise kişinin psikolojik anlamda büyümesi üzerinde durulmaktadır (Culbertson, Fullagar ve Mills, 2010). Bu araştırmada çalışan iyi oluşu her iki yaklaşım da gözetilerek incelenmektedir.

Çalışan iyi oluşu ve çalışan sağlığı toplum, örgüt ve birey açısından ekonomik, sosyal ve psikolojik önem taşımaktadır. Bu sebepten çalışanların iş yerlerindeki faktörlere bağlı olarak iyi oluşlarının ne yönde değişkenlik gösterdiğini anlamak, çalışan iyi oluşunun öncüllerini ve sonuçlarını araştırmak çalışanlar, örgütler ve toplumlar açısından faydalıdır. Bu sebepten yapılan bu araştırmanın örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiyi tespit etme vesilesiyle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Her ne kadar algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu değişkenleri ele alınarak yapılan araştırmalar alan yazında mevcutsa da kültürel eğilimlerin bu ilişkideki rolüne ilişkin çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir.

Kültür farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin Aycan (1998) kültürü bireyler tarafından paylaşılan ortam yaşam olarak ifade etmiştir. Hofstede’ye göre ise (1980) kültür; belirli bir çevreyi paylaşan insanların kolektif zihinsel programlamasıdır. Kültür, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını yönlendirmektedir.

Bir kültürel eğilim olan güç mesafesi Hofstede (1980) tarafından bir ülkedeki ya da toplumdaki insanların gücü ve gücün eşitsiz dağılımını tolere edebilme derecesi olarak

tanımlanmaktadır. Güç mesafesi ulusal düzeyde ve örgütsel düzeyde olduğu kadar bireysel düzeyde de incelenebilmektedir (Kirkman, Chen, Fahr, Chen ve Lowe 2009). Bu araştırmada güç mesafesi, çalışanın algıladığı güç mesafesi olacak şekilde bireysel düzeyde incelenmiştir.

Güç mesafesi Türkiye’de ve dünyada çok sayıda araştırmada farklı değişkenlerle ve farklı örneklemeler kullanılarak düzenleyici değişken olarak çeşitli araştırmalarda incelenmiştir (Bolat, Bolat, Seymen ve Yüksel, 2017; Acaray, 2019; Costigan, Insigna, Ilter, Berman, Kranas ve Kureshov, 2006; Demir ve Albayrak, 2019; Begley, Lee, Fang ve Li, 2002; Meydan, Basım ve Başar, 2014) Ancak Türkiye’de algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolüne ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırma vesilesiyle, perakende sektörü çalışanlarının güç mesafesi düzeylerine göre adalete ilişkin tutumları ve davranışları hakkında bilgi elde edilecektir. Güç mesafesinin adalet algısıyla ve iyi oluşla olan ilişkisinin araştırılmasının, örgütsel ve ulusal düzeyde çeşitli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. İş çıktılarının geliştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesine ışık tutma, çalışan ihtiyaçlarını anlama ve çalışan iyi oluşunun öncüllerinin gözden geçirilmesine zemin hazırlayacaktır. Ayrıca perakende sektörü çerçevesinde çalışanların örgütsel adalet, iyi oluş ve güç mesafesi düzeylerinin incelenmesi alan yazına katkı sunacaktır.

1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında Adams (1963) tarafından öne sürülen Eşitlik Kuramı’na (Equity Theory) dayandığı görülmektedir. Eşitlik Kuramı’na göre; çalışanlar işe adadıkları iş girdilerini (çaba, eğitim, performansın kalitesi vb.) iş çıktıları (ekonomik kazanım, tanınma ve diğer ödüller) ile karşılaştırmaktadırlar. Aynı zamanda çalışanlar iş girdilerinden ve iş çıktılarından elde ettikleri oranları diğer çalışanların oranlarıyla da karşılaştırmaktadırlar. Eğer girdiler ve çıktılar arasında dengesizlik/eşitsizlik varsa ya da diğer çalışanlar ile bireyin girdi çıktı oranı arasında fark bulunuyorsa çalışanlar eşitliği tekrar sağlamaya çalışmaktadırlar (Adams, 1963, 1965). Eşitliği sağlamaya yönelik stratejiler; üretkenliği azaltmak, yapılan işin kalitesini düşürmek ya da işe gelmeme davranışı sergilemek olarak çeşitlilik göstermektedir (Greenberg, 1999).

Örgütsel adalet kavramı Sosyal Takas Kuramı (Social Exchange Theory) çerçevesinde de değerlendirilebilmektedir. Sosyal takas, bireyler arasında yükümlülükler doğuran etkileşime dayanmaktadır (Emerson, 1976). Homans (1958) sosyal davranışın karşılıklı takasa dayandığını öne sürmektedir. Taraflar ilişkiyi sürdürmenin ödüllendirici olacağına dair beklentiye sahip olduklarında ilişkiyi sürdürme eğilimi gösterirler. Algılanan örgütsel adalet bir örgütte bireylerin yaptıkları takasların adil olup olmadığı ile ilgilidir ve takas edilen şeyler ekonomik ya da sosyal olabilir. Takas süreci çalışanın üstüyle astıyla, yatay düzeydeki kişiler arasında olabilir (Beugre 1998’den akt. Kılıç, Bostan ve Grabowski, 2015). Bu kuram çerçevesinde, çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algıları olumluysa çalışanların var olan takas sürecinin içinde kalmaya istekli olacakları öne sürülmüştür (Blau, 1964). Buna karşın bireyler çalıştıkları iş yerlerine ilişkin “adil olmayan, haksızlıkların olduğu bir iş yeri” şeklinde bilişlere sahiplerse

çalıştıkları işten ayrılmak isteyeceklerdir. Bu durum bireylerin var olan takas sürecini terk etmeleri anlamına gelmektedir (Flint, Haley ve McNally, 2013).

Örgütsel adalet farklı yazarlar tarafından farklı tanımlarla ele alınmıştır. Moorman (1991) örgütsel adaleti, çalışanlarının iş yerinde ne derece adil davranıldıklarıyla ilgili algıları belirtmiştir. Colquitt (2001) ise, çalışanların görev aldıkları kurumda neyin adil neyin adil olmadığınıyla ilgili algılarını örgütsel adalet olarak tanımlamıştır. Greenberg'e göre (1990) örgütsel adalet, çalışanların kurumların aldığı kararların adil olup olmadığı ile ilgili, iş yapma sürecinde karar verme süreci içeren durumlarında kullandıkları işlemlerle (prosedürlerle) ilgili ve çalışanların yüz yüze geldikleri kişilerarası etkileşimle ilgili algıları içermektedir.

Farklı yazarlar örgütsel adaleti farklı boyutlarla ele almışlardır. Örneğin Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor'a göre (2000) örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Colquitt ve arkadaşları (2013) örgütsel adaleti dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; (1) dağıtımsal adalet (kaynakların dağılımına ilişkin adalet algısı) (2) işlemsel/prosedürel adalet (kaynakların dağılımında uygulanan işlemlerin adil olup olmadığına dair algı) (3) etkileşimsel adalet (prosedürler uygulandığında çalışana gösterilen kişilerarası ilişkinin kalitesi) ve (4) bilgiye dayalı adalet (kaynak dağıtımı için kullanılan prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların nasıl belirlendiği hakkında aktarılan bilgilerin yeterlilik, dürüstlük ve uygunluk düzeyi) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı araştırmacılar tarafından ilgi çekmektedir. Bunun nedeni algılanan örgütsel adaletin çalışanların iş yerleriyle ilgili bilişlerini, tutumlarını ve davranışlarını yönlendirmesidir (Colquitt ve ark. 2013; Silva ve Caetano, 2016). Çeşitli araştırmalarda örgütsel adalet aynı zamanda çalışan sağlığı ve çalışan iyi oluşu ile ilişkisi açısından da ele alınmıştır (Fischer, Abubakar ve Arasa, 2014; Le, Zheng ve Fujimoto, 2016; Bernerth, Whitman, Walker, Mitchell ve Taylor, 2016).

Bu araştırmada örgütsel adalet kavramının dağıtımsal adalet, işlemsel adalet (prosedürel) ve etkileşimsel adalet alt boyutları ele alınmıştır. Bu üç boyut birbirleriyle ilişkilidir ve birbirlerinden etkilenmektedirler. Üç boyutun toplamı genel algılanan örgütsel adaleti temsil etmektedir (Ambrose ve Schminke, 2007). Yapılan bu araştırmada toplam örgütsel adalet algısı incelenmiştir.

Örgütsel adaletin birinci boyutu olan dağıtımsal adalet; çalışanların örgütün kaynaklarının adil ya da olmayan şekilde dağıtımına dair algısı olarak tanımlanmıştır (Greenberg, 1990). Colquitt (2001) dağıtımsal adaleti örgüt içindeki finansal (adil maaş, adil ödüllendirme) ya da finansal olmayan kaynakların (taksit) adil dağıtımını olarak belirtmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak; çalışanların çabalarının karşılığını ekonomik veya ekonomik olmayan birimlerle aldığına dair algısının yüksek olmasının dağıtımsal adalet algısının da yüksek olacağına işaret etmektedir.

Örgütsel adaletin ikinci alt boyutu olan işlemsel adalet, Korsgaard, Schweiger, ve Sapienza'ya göre (1995) kaynakların dağıtımına yönelik karar alınırken uygulanan işlemlerin çalışanlar tarafından adil olup olmadığına dair algılarından oluşmaktadır. Çalışanların hangi işlemlere göre maaşlarının düzenlendiğini bilmeleri, hangi faktörler göz önünde bulundurularak terfi alıp alamayacaklarına karar verileceğini bilmeleri ve alınacak kararlarda uygulanan işlemlerin adil olduğunu düşünmeleri çalışanların işlemsel adalet olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet Rauf (2014) tarafından dağıtımsal adaletin ve işlemsel adaletin ötesinde bir kavram olarak ifade edilmektedir. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor' a göre (2000) etkileşimsel adalet; kişilerarası ilişkilerde adil ya da olmayan bir şekilde tutuma maruz kalma ile açıklanmaktadır.

Bias ve Moag etkileşimsel adaletin dört farklı boyutu olduğunu öne sürmüştür. Yazarlar tarafından öne sürülen alt boyutlar (a) saygı: çalışanların saygılı tutumla davranış sergilemek (b) dürüstlük: çalışanlara dürüst davranılması (c) uygunluk: çalışanlara sorulan soruların ya da çalışanlara gösterilen davranışların görgü kuralları çerçevesinde olması ve çalışanları rencide etmeyecek özellikte olması ve (d) gerekçeye dayanan davranışlar: çalışanlara olan davranışların belirli bir gerekçeye dayandırılması olarak belirtilmiştir (Bias ve Moag, 1986'dan akt. Tsai, 2012).

Örgütsel adalet çeşitli araştırmalarda farklı sektörler ele alınarak çalışan iyi oluşu ile arasındaki ilişki bakımından incelenmiştir. Örneğin; Le ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel adaletin tüm boyutları ve çalışanın iyi oluşu arasındaki ilişki Avustralya'da turizm sektöründe çalışan 121 katılımcıdan alınan veriyle test edilmiştir. Araştırma sonuçları; örgütsel adalet boyutlarının çalışanın algıladığı iyi oluşunu pozitif yönde yordadığını ortaya koymuştur.

Bernerth ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya 1297 kişi katılmıştır ve 162'si çalıştıkları pozisyondan dolayı otorite figürü olarak tanımlanmıştır. Çalışmada kurumda görev alan otorite figürü olan kişilerin örgütlerine ilişkin algıladıkları adalet iklimi ve iyi oluşları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında; işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışan tatmini ile pozitif yönde ve tükenmişlikle negatif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

İstanbul'da sağlık sektörü ele alınarak yapılan bir araştırmada özel bir hastanede çalışan idari personel ile sağlık çalışanları incelenmiştir. 150 kişiden alınan verilerin analiz edilmesiyle örgütsel adaletin tükenmişlik ile negatif yönde ilişkisinin olduğu ve örgütsel adaletin tükenmişliği negatif yönde yordadığı ortaya çıkmıştır (Korkmaz ve Bozkurt, 2018).

2. Çalışan İyi Oluşu

Psikoloji ve Felsefe alanları arasında tartışılan konular açısından benzerlikler olduğu görülmektedir. Bu benzer konulara örnek olarak iyi oluş verilebilir. İyi oluş (well-being) kavramı filozofların düşüncelerinden esinlenilerek Endüstri ve Örgüt Psikoloji alanında yapılan araştırmalara dahil edilmiştir (Waterman, 1993).

Dünya Sağlık Örgütü (1948) sağlık kavramını "sadece hastalık veya sakatlığın olmaması değil, tam bir fiziksel, zihinsel ve sosyal iyi oluş hali" olarak tanımlamaktadır. Yaşam kalitesi ise "bireyin yaşadığı kültür ve değer sistemleri bağlamında ve hedefleri, beklentileri, standartları ve endişeleri ile ilgili olarak yaşamdaki konularını algılayabilmesi" olarak tanımlamaktadır (Dünya Sağlık Örgütü, 1997).

Çalışan iyi oluşu; bireyin çalıştığı işe bağlı olarak geliştirdiği pozitif ya da negatif duygu durum olarak ifade edilmiştir (Locke 1976) ve son dönem araştırmalarında çalışan iyi oluşu üzerine incelemelerin arttığı görülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde iyi oluşla ilgili yapılan araştırmaların iki boyutta ele alındığı gözlemlenmektedir ve bu boyutlar eudamonik bakış açısı ve hedonik bakış açısıdır. Her iki yaklaşımın iyi yaşamın nasıl elde edileceği ile ilgili işaret ettiği noktalar farklılık göstermektedir. Eudamonik iyi oluş kavramının temelinde anlamlı bir yaşam ve hedonik iyi oluşun temelinde ise hazzaya dayalı yaşam vardır (Gallagher, Lopez, Preacher, 2009; Huta ve Waterman, 2014).

Hedonia kavramı; arzuların tatmin edilmesiyle ortaya çıkan olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir. Hedonik iyi oluştan bahseden filozoflar, insanın hazzı maksimize edip acıyı minimize etme eğilimi olduğunu öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla haz ve acı, iyi ya da kötü yaşamın belirleyicileridir (Diener, 2009). Hedonik bakış açısına göre iyi oluşun kaynağı bireyin dışındadır. Örneğin birey istediği bir şeyi satın alarak ya da dışarıdan elde edebileceği bir ödülle iyi bir yaşam sürebilir. Hedonik yaklaşım Aristippus, Epicurus, Bentham, Locke ve Hobbes gibi filozofların görüşlerine dayanmaktadır (Waterman, 2008).

Eudaimonik iyi oluşla ilgilenen filozoflar bireylerin hangi yollarla iyi bir yaşam sürdüğünü araştırmışlardır (Henderson ve Knight, 2012). Eudaimonia kavramının Aristoteles tarafından öne sürüldüğü fakat bu kavramın tarihinin Platon ve Zenon'a kadar uzandığını Grinde (2012) tarafından belirtilmektedir. Aristoteles, iyi yaşamın akılla, tefekkürle, erdemli davranışlarla elde edilebileceğini öne sürmüştür (Norton, 1976). Bireyin erdemli davranışlar sergilemesi ona bir sonuç olarak iyi yaşamı ve olumlu duyguları sunacaktır (Kashdan, Diener ve King, 2008). Bahsedilen erdemli davranışlar; nezaket, cesaret, dürüstlük olarak tanımlanmıştır (Keyes ve Annas, 2009).

Tanımlar incelendiğinde eudaimonik iyi oluşun dış faktörlerden ziyade kişinin bireysel edimlerine bağlı olduğu görülmektedir. Waterman'a göre (2008) Aristoteles hazzı değil haz elde etmek için yaşamayı reddetmektedir. Dolayısıyla iki bakış açısı arasındaki fark olumlu duyguların reddedilmesi ya da kabul edilmesi değil, olumlu duyguların hangi kaynaktan ortaya çıkacağı ile ilgilidir.

3. Güç Mesafesi

Güç mesafesi gücün eşitsiz dağılımının bireyler tarafından ne derece kabul edildiğiyle ilgili bir kavramdır. Yüksek güç mesafesi olan hiyerarşik yapı ve hiyerarşide alınan mevki kabul edilir (Hofstede, 1980). Güç mesafesi ulusal düzeyde ve örgütsel düzeyde olduğu kadar bireysel düzeyde de incelenebilmektedir (Kirkman, Chen, Fahr, Chen ve Lowe 2009). Kültürel eğilimler ülkeler arası ya da örgütler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra her bireyin güç mesafesi düzeyi değişkenlik gösterebilir.

Güç mesafesi bireysel düzeyde incelendiğinde, astın çalıştığı iş yerinde bağlı olduğu kişinin bir diğer deyişle üstünün otoritesini ve gücünü ne derece tolere ettiğini açıklamaktadır. Yüksek güç mesafesi olan bireyler, üstlerini otorite figürü olarak görürler ve üstlerine karşı itaat etme eğilimi gösterirler (Farh, Hackett ve Liang, 2007). Tyler, Lind ve Huo (2000) yüksek güç mesafesi eğilimi olan çalışanların buldukları iş yerlerinde kendi pozisyonlarını üstlerinin pozisyonlarına nazaran düşük görme eğilimi taşıdıklarını, gücün üstler ve astlar arasında eşitsiz dağılmasını kabul etmelerinin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın düşük güç mesafesi olan çalışanlar üstleriyle eşit statüye sahip olduklarına inanırlar ve gücün eşitsiz dağılımını sorgulama yönünde eğilime sahiptirler (Farh, Hackett ve Liang, 2007; Tyler, Lind ve Huo, 2000).

Görüldüğü üzere güç mesafesi bireyin örgütüyle olan ilişkisinde rol oynar çünkü bireyin davranışlarını yönlendirir. Örneğin güç mesafesinin düzenleyici rolünün test edildiği bir çalışmada istismarcı yönetici davranışları ile astların kişilerarası düzeyde ve örgüt içindeki aykırı davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları istismarcı yönetici davranışları ve astlar düzeyindeki olumsuz davranışlar arasında anlamlı, pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir. Güç mesafesinin düzenleyici rolü test edildiğinde, astların güç mesafesi yükseldiğinde üstlerinden algıladıkları istismarcı davranışların azaldığı ve buna bağlı olarak aykırı davranışların da azaldığı görülmüştür. Astların çünkü istismarcı davranışı normal kabul etmeye başladıkları düşünülmüştür. Sonuç olarak güç mesafesinin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu gösterilmiştir (Hussain ve Sia, 2017).

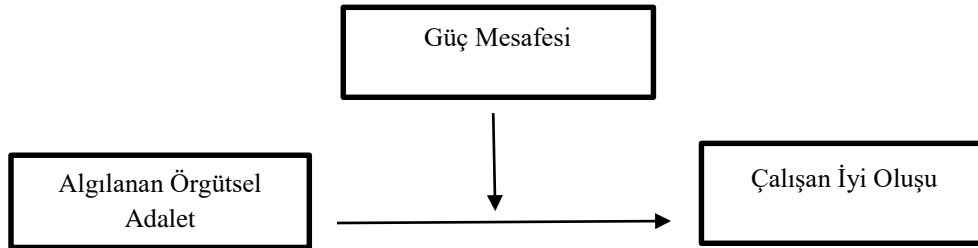
Gerçekleştirilen bu çalışmada güç mesafesi bireysel seviyede incelenmiştir. Alan yazında bahsedilen bilgilerinden yola çıkarak; güç mesafesi yüksek olan bireylerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri düşük olsa bile bu durumu normal karşılayabilecekleri ve iyi oluşlarının düşük adalet algısından etkilenmeyeceği varsayılmıştır.

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacını algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide bir kültürel eğilim olan güç mesafesinin düzenleyici rolünü test etmektir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile İstanbul'da perakende sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet, güç mesafesi ve iyi oluş seviyeleri incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

Önceki bölümlerde bahsedilen alan yazın çalışmalarından ve oluşturulan modelden yola çıkarak algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki güç mesafesinin düzenleyici rolüne ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasında pozitif yönde ilişki vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel adaletten alınan puan arttıkça çalışan iyi oluşu puanında da artış gözlemlenecektir.

H2: Güç mesafesi, örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü üstlenmektedir. Şöyle ki; çalışanların güç mesafesi yükseldikçe algıladıkları örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki zayıflayacaktır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yürütülen bu araştırmaya örneklem olarak İstanbul ilinde perakende sektöründe çalışan 299 kişi katılmıştır. Ölçekler, katılımcılarla yüz yüze ve online anket yöntemi kullanılarak paylaşılmıştır. Bu araştırmada kolay ulaşılabılır durum örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Katılımcılara cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin yanı sıra perakende sektöründeki iş deneyimi süreleri, iş yeri unvanları ve çalışma şekillerini içeren bir adet demografik form verilmiştir.

Algılanan örgütsel adaleti ölçmek amacıyla kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin orijinal hali Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir ve Yıldırım (2002) tarafından Türkiye normlarına adapte edilmiştir. Ölçek üç boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formundan elde edilen güvenilirlik katsayıları, dağıtımsal adalet için .81, işlemsel adalet için .89 ve etkileşimsel Adalet için .95'tir. Bu çalışmada, maddeler 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 6 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 6 puanlı Likert tipi ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Bireyin örgütüyle ilgili algıladığı güç mesafesini ölçmek amacıyla kullanılan Güç Mesafesi Ölçeği; Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek dört boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği'nin Türkçe formundan elde edilen güvenilirlik katsayıları, gücü kabullenme için .79, gücü araçsal kullanma için .77, gücü meşrulaştırma için .74, ve güce razı olma için .80 olarak belirtilmiştir. Maddeler 1 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman) arasında değişen 5 puanlı Likert tipi ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Çalışanların iyi oluş seviyelerini ölçmek amacıyla kullanılan Çalışan İyi Oluş Ölçeği Zheng ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilmiş, Duyar (2018) tarafından Türkiye'de bir doktora tezinde kullanılmıştır. Ölçek üç boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Türkçe kullanımına ilişkin güvenilirlik katsayıları yaşamda iyi oluş için .83, iş yerinde iyi oluş için .85 ve psikolojik iyi oluş için .79'dur. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ise .90'dır. Bu çalışmada maddeler 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 6 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 6 puanlı Likert tipi ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verileri SPSS v.21 (Statistical Package for Social Sciences) kullanılarak analiz edilmiştir. Toplamda 299 anket formu kullanılmıştır. Analiz sürecinde değişkenler için sırasıyla; tanımlayıcı istatistikler ve frekanslar (demografik veriler), ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi, normallik testi, çarpıklık ve basıklık değerleri belirleme testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici değişken analizi Aiken ve West (1991) yöntemi ile test edilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Katılımcılar

Tablo 1. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeleri

		Kadın		Erkek		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Eğitim	İlköğretim	12	6.6	2	1.7	14	4.7
	Lise	92	50.8	58	49.2	150	50.2
	Ön Lisans	48	26.5	35	29.7	83	27.8
	Lisans	29	16.0	21	17.8	50	16.7
	Yüksek Lisans	0	0.0	2	1.7	2	0.7
Yetiştigi yer	Köy	2	1.1	1	0.8	3	1.0
	Kasaba	6	3.3	1	0.8	7	2.3
	Şehir	39	21.7	22	18.6	61	20.5
	Büyük Şehir	133	73.9	94	79.7	227	76.2
Ailenizin kökeni	Karadeniz	70	38.9	38	32.2	108	36.2
	Marmara	30	16.7	22	18.6	52	17.4
	Ege	5	2.8	4	3.4	9	3.0
	Akdeniz	3	1.7	7	5.9	10	3.4
	İç Anadolu	21	11.7	19	16.1	40	13.4
	Doğu Anadolu	39	21.7	23	19.5	62	20.8
Çalışma şekli	Güneydoğu Anadolu	12	6.7	5	4.2	17	5.7
	Yarı Zamanlı	33	18.2	19	16.1	52	17.4
İşyerindeki unvan	Tam Zamanlı	148	81.8	99	83.9	247	82.6
	Satış Danışmanı	118	65.2	76	64.4	194	64.9
	Uzman Satış Danışmanı	45	24.9	23	19.5	68	22.7
	Rehber Satış Danışmanı	11	6.1	9	7.6	20	6.7
	Müdür Yardımcısı	4	2.2	5	4.2	9	3.0
Toplam	Müdür	3	1.7	5	4.2	8	2.7
		181	100.0	118	100.0	299	100.0

Tablo 2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve aralıklar

	Cinsiyet	N	ORT	SS	Min-Maks
Yaş	Kadın	181	27.13	5.500	5-49
	Erkek	118	27.74	5.420	18-47
	Toplam	299	27.37	5.467	5-49
Meslekteki yılı	Kadın	181	5.29	4.167	0-21
	Erkek	118	5.31	4.498	1-30
	Toplam	299	5.30	4.293	0-30
Şirketteki yılı	Kadın	181	3.88	2.778	0-11
	Erkek	118	3.89	3.038	1-19
	Toplam	299	3.88	2.878	0-19
Mevcut pozisyonda çalışma yılı	Kadın	180	3.19	2.535	1-18
	Erkek	118	3.25	2.579	1-19
	Toplam	298	3.22	2.548	1-19

5.2. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Analizler

Tablo 3'te çalışmadaki örneklem için ölçüm araçlarının doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3. Örneklem için ölçüm araçlarının doğrulayıcı faktör analizi

Ölçüm Aracı	χ^2	df	χ^2/df	RMR	CFI	GFI	RMSEA
Örgütsel Adalet Ölçeği	644.841	167	3.861	.089	.926	.897	.098
Güç Mesafesi Ölçeği	547.685	164	3.340	.086	.851	.845	.089
Çalışan İyi Oluş Ölçeği	543.964	132	4.121	.090	.901	.811	.102

Doğrulayıcı Faktör Analizi ile model-veri uyumuna ilişkin hesaplanan istatistiklerden en sık kullanılanları Kikare (χ^2), χ^2/sd , RMSEA, RMR, GFI ve CFI'dir. Hesaplanan χ^2/df oranının 5'ten küçük olması, GFI ve CFI değerlerinin 0.90'dan yüksek olması, RMR ve RMSEA değerlerinin ise 0.05'dan düşük çıkması, model-veri uyumunu göstermektedir (Jöreskog ve Sorbom, 1993). Bununla birlikte GFI'nin 0.85'ten, RMR ve RMSEA değerlerinin 0.10'dan düşük çıkması, model-veri uyumu için kabul edilebilir alt sınırlar olarak kabul edilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987).

Tablo 4. Örneklem için ölçüm araçlarının güvenirlik katsayıları

	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Adalet Toplam	.974	20
Dağıtımsal Adalet	.902	5
İşlemsel Adalet	.911	6
Etkileşimsel Adalet	.973	9
Güç Mesafesi Toplam	.906	20
Gücü Kabullenme	.671	6
Gücü Araçsal Kullanma	.808	5
Gücü Meşrulaştırma	.531	3
Güce Razi Olma	.887	6
Çalışan İyi Oluş Toplam	.943	18
Yaşamsal İyi Oluş	.936	6
İş Yerinde İyi Oluş	.895	6
Psikolojik İyi Oluş	.857	6

Tablo 5. Ölçüm araçlarının Kolmogorov-Smirnov normallik testi ve Skewness-Kurtosis çarpıklık basıklık değerleri

	N	ORT	SS	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov
Örgütsel Adalet	299	71.73	24.363	.017**	-1.298**	.109*
Dağıtım sal Adalet	299	16.52	6.087	.147**	-1.067**	.106*
İşlemsel Adalet	299	21.80	7.358	.010**	-1.167**	.104*
Etkileşimsel Adalet	299	33.42	12.493	-.054**	-1.361**	.132*
Güç Mesafesi	299	61.41	13.279	-.312**	-.799**	.111*
Gücü Kabullenme	299	20.37	3.619	-.897**	1.010**	.128*
Gücü Araçsal Kullanma	299	14.87	4.302	-.391**	-.762**	.151*
Gücü Meşrulaştırma	299	7.08	2.389	.399**	-.053**	.148*
Güce Razi Olma	299	19.09	5.729	-.352**	-.963**	.140*
Çalışan İyi Oluş	299	75.26	15.552	-.028**	-.993**	.106*
Yaşamsal İyi Oluş	299	21.31	7.168	.012**	-1.141**	.105*
İş Yerinde İyi Oluş	299	24.26	6.096	-.029**	-1.081**	.112*
Psikolojik İyi Oluş	299	29.68	4.467	-.885**	.698**	.110*

*p<.05

** -1.5 < x < 1.5 Tabachnick ve Fidel (2013)

Aiken ve West'in (1991) adımlarına göre moderatör (düzenleyici) değişken analizi ile Baron ve Kenny'nin (1986) adımlarına göre mediatör (aracı) değişken analizi için regresyon analizine girecek değişkenlerin Kolmogorov-Smirnov bakımından normal dağılım göstermediği gözlenmiştir. Diğer yandan regresyon analizine girecek değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri olan Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.5 ve +1.5 aralığında bulunduğu gözlenmiştir. Tabachnick ve Fidel (2013) Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.5 ve +1.5 aralığında bulunması durumunda sosyal bilimler açısından normal dağılımın sağlandığının kabul edilebileceğini önermişlerdir. Bu araştırmada normallik sayılısının Skewness ve Kurtosis bakımından kabul edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 6. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon matrisi

	1	2	3
1. Örgütsel Adalet	1		
2. Güç Mesafesi	-.427**	1	
3. Çalışan İyi Oluş	.800**	-.378**	1

**p<.01

Pallant (2007) regresyon analizi öncesinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı problemi olup olmadığını incelemesi gerektiğini bildirmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı r=.90 ve üstünde olduğunda çokluğu bağıntı problemi ortaya çıkmaktadır. Düzenleyici değişken analizine girecek bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını incelemesi amacıyla yürütülen korelasyon analizi sonucunda bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının

$r_{(299)}=-.378$ ve $r_{(299)}=.800$ arasında değiştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı söylenebilir.

Ayrıca VIF değerlerinin 10'un üstünde, tolerans değerlerinin 0.10'un altında olması durumunda çoklu bağlantı problemi olması söz konusu (Pallant, 2007) olduğundan, bağımlı değişken Çalışan İyi Oluşu açısından bağımsız değişkenlere ait Tolerans ve VIF değerleri incelenmiş, Örgütsel Adalet ve Güç Mesafesi bağımsız değişkenlerinin tolerans değerinin 0.10'un üstünde ve VIF değerinin 10'un altında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler ile Çalışan İyi Oluşu arasında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı söylenebilir.

Çoklu regresyon analizi uygulamasında gözlemlerin bağımsız olduğu yani, zaman içinde hata terimleri arasında ilişki bulunmadığı varsayımının test edilmesi gerekir (Pallant 2007). Çalışmadaki regresyon modeli açısından Durbin Watson testi sonucunda elde edilen değer 1.5 ve 2.5 arasında olduğunda gözlemlerin bağımsız olduğu söylenebilir. Çalışan İyi Oluşu'nun yordanmasında çalışmadaki regresyon modeli açısından Durbin Watson testi sonucunda elde edilen değer 1.791 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.5-2.5 aralığında kaldığından regresyon analizinde kullanılacak gözlemlerin zaman içinde hata terimleri arasında ilişki bulunmadığı varsayımı doğrulanmıştır.

Bulgular

Tablo 7. Örgütsel adalet ölçeği ile örgütsel güç mesafesi ölçeğinden alınan puanların çalışan iyi oluş ölçeğinden alınan puanlar üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi bulguları

	R	R ²	B	B _{se}	β	t	F
Örgütsel Adalet	.800	.640	.511	.022	.800	22.966*	527.448*
Güç Mesafesi	-.378	.143	-.443	.063	-.378	-7.042*	49.592*

*p<.05

Örgütsel adaletin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucunda, elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu [$F(1-297)=527.448$; $p<.05$]; çalışan iyi oluşu bağımlı değişkenindeki varyansın %64'ünün örgütsel adalet ile açıklandığı ($r=.800$; $r^2=.640$); örgütsel adaletin çalışan iyi oluşunu pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ($t=22.966$; $p<.05$).

Güç mesafesinin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucunda, elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu [$F(1-297)=49.592$; $p<.05$]; çalışan iyi oluşu bağımlı değişkenindeki varyansın %14'ünün algılanan güç aralığı ile açıklandığı ($r=-.378$; $r^2=.143$); algılanan güç aralığının çalışan iyi oluşunu negatif yönde anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ($t=-7.042$; $p<.05$).

Düzenleyici Değişken Analizi

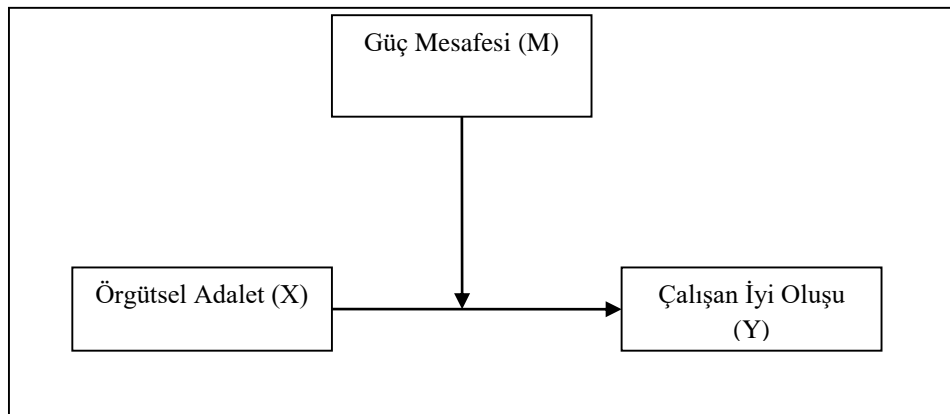
Algılanan örgütsel adalet ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide algılanan güç aralığının düzenleyici etkisine ilişkin Aiken ve West'in (1991) adımlarına uygun düzenleyici analiz bulguları aşağıda verilmiştir.

Düzenleyici Değişken analizlerine geçilmeden önce merkezileştirme (centering) işlemi yapılarak, analizde kullanılacak bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin her biri için katılımcıların ham puanlarından grubun ortalaması çıkartılarak yeni değişkenler (cX ve cM) oluşturulmuştur. Bu yeni değişkenlerin çarpımı alınarak etkileşim terimi yaratılmıştır (cX*cM).

Tablo 8. Örgütsel adalet ölçeği, örgütsel güç mesafesi ölçeği ve çalışan iyi oluş ölçeğinden alınan ortalama puanlar ve standart sapmalar

		N	ORT	SS	
Örgütsel Ölçeği	Adalet	Örgütsel Adalet TP (X)	299	71.73	24.363
		Dağıtimsal Adalet	299	16.52	6.087
		İşlemsel Adalet	299	21.80	7.358
		Etkileşimsel Adalet	299	33.42	12.493
Örgütsel Mesafesi	Güç Ölçeği	Algılanan Güç Aralığı TP (M)	299	61.41	13.279
		Gücü Kabullenme	299	20.37	3.619
		Gücü Araçsal Kullanma	299	14.87	4.302
		Gücü Meşrulaştırma	299	7.08	2.389
		Güce Razi Olma	299	19.09	5.729
Çalışan Ölçeği	İyi Oluş	Çalışan İyi Oluş TP (Y)	299	75.26	15.552
		Yaşamsal İyi Oluş	299	21.31	7.168
		İş Yerinde İyi Oluş	299	24.26	6.096
		Psikolojik İyi Oluş	299	29.68	4.467

Şekil 2’de örgütsel adalet ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisine ilişkin model verilmiştir. M: Düzenleyici (Moderatör) Değişkeni, X: Bağımsız Değişkeni, Y: Bağımlı değişkeni ifade eder.



Şekil 2. Örgütsel adalet ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi

Tablo 9’da modelde yer alan merkezleştirilmiş bağımsız değişken (cX), merkezleştirilmiş düzenleyici değişken (cM) ve etkileşim değişkeni (cX*cM) ile bağımlı değişkene (Y) ilişkin korelasyon matrisi verilmiştir.

Tablo 9. Merkezleştirilmiş bağımsız değişken, merkezleştirilmiş düzenleyici değişken ve etkileşim değişkeni ile bağımlı değişkene ilişkin korelasyon matrisi

	1	2	3	4
1. Çalışan İyi Oluş (Y)	1			
2. Örgütsel Adalet (cX)	.800**	1		
3. Güç Mesafesi (cM)	-.378**	-.427**	1	
4. Etkileşim Değişkeni (cX*cM)	-.068	-.045	.123*	1

*p<.05; **p<.01

Tablo 10. Bağımsız değişken Örgütsel Adalet, düzenleyici değişken Güç Mesafesi ve etkileşim değişkeninin bağımlı değişken Çalışan İyi Oluşu üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi bulguları

Model ve Değişken	R	R ²	B	B _{se}	β	t	F	ΔR ²	ΔF
Sabit			75.257	.540		139.260*			
Örgütsel Adalet (cX)	.801	.641	.498	.025	.781	20.282*	264.738*	.641*	264.738*
Güç Mesafesi (cM)			-.053	.045	-.045	-1.171			
Sabit			75.075	.587		127.939*			
Örgütsel Adalet (cX)			.498	.025	.781	20.276*			
Güç Mesafesi (cM)	.801	.642	-.049	.045	-.041	-1.070	176.485*	.001	.634
Etkileşim Değişkeni (cX*cM)			-.001	.002	-.028	-.796			

*p<.05

Regresyon analizi sonucunda, elde edilen birinci modelin [F(2-296)=264.738; p<.01] ve ikinci modelin [F(3-295)=176.485; p<.01] anlamlı olduğu, birinci modelde çalışan iyi oluşu bağımlı değişkenindeki varyansın %64’ünün bağımsız değişken örgütsel adalet ve düzenleyici değişken güç mesafesi ile açıklandığı [r=.801; r²=.641]; ancak ikinci modelde etkileşim değişkeninin regresyona eklenmesi sonucunda r²’deki değişimin (Δr²=.001; p=.427) anlamlı olmadığı, dolayısıyla örgütsel adalet ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

6. TARTIŞMA

6.1. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu araştırmanın odak noktası, perakende sektöründe çalışan kişilerin algıladıkları örgütsel adalet ve iyi oluşları arasındaki ilişkide bireysel düzeyde ölçülen güç mesafesinin düzenleyici rolünü test etmektir.

Yapılan analizler örgütsel adaletin çalışan iyi oluşunu yüksek düzeyde ve pozitif yönde yordadığını göstermiştir. Bu sonuç alan yazında karşılaşılan diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik taşımaktadır. Algılanan örgütsel adaletin yüksek olması çalışanın hedonik iyi oluşuna ve eudaimonik iyi oluşuna, buna bağlı olarak çalışanın genel iyi oluşuna olumlu katkı sağlamaktadır.

Elde edilen bir diğer sonuç ise; çalışanlar tarafından algılanan güç mesafesinin çalışan iyi oluşunu negatif yönde yordamasıdır. Çalışanların güç mesafesi düzeyleri arttıkça iyi oluş seviyelerinde düşüş gözlemlenmektedir. Gücün eşitsiz dağılımının kabul edilmesiyle çalışan iyi oluş seviyesi düşmektedir. Ya da iyi oluş seviyeleri düşük olan çalışanlar gücün eşitsiz dağılımını daha fazla kabul etme eğilimi göstermektedirler.

Hofstede (2001) kabullenilen eşitsizliğin sosyal ve ulusal çevre tarafından ödüllendirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla çalışanın eşitsizliği kabul etme eğiliminin yüksek olması, sahip olduğu inanç sisteminden kaynaklanmıyor olabilir. Bunun sebebi, toplum ve örgüt nazarında ödül almak için davranışlarını düzenlemesi olabilir. Bir diğer değişle kişiyi davranışını güdüleyen husus kişinin inancından ziyade sosyal anlamda kabul görme isteği ve ihtiyacı olabilir.

Festinger (1957, 1962) tarafından öne sürülen Bilişsel Tutarsızlık Kuramı'na göre bireylerin inançları ve davranışları tutarlı ve uyumlu olmalıdır. Eğer bireyin inançları ve davranışları arasında tutarsızlık/çelişki varsa kişide rahatsızlık hissi ortaya çıkar ve insanlar bu rahatsızlık hissini ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler kullanır. Bireyler bu olumsuz hissi gidermek için genellikle inançlarını davranışlarıyla veya davranışlarını inançları doğrultusunda tutarlı olacak şekilde değiştirirler. Araştırmaya katılım sağlayan kişilerden alınan verilerin analizinde ortaya çıkan güç mesafesi ve iyi oluş arasındaki negatif ilişkinin sebebi inançların ve davranışların tutarsız nitelikte olması olabilir.

Algılanan güç mesafesinin algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü test edildiğinde, güç mesafesinin düzenleyici rolünün olmadığı anlaşılmıştır. Bir diğer değişle güç mesafesi, algılanan örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkinin gücüne ve yönüne etki etmemektedir. Bu sonuç; adalet kavramının insanlar için temel bir ihtiyaç olduğuna işaret ediyor olabilir.

Abraham Maslow tarafından öne sürülen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda (Hierarchy of Needs Theory) ilk ihtiyacın güvenlik olduğunu belirtilmiştir. Güvenlik ihtiyacı; (a) tehlikeli olmayan ve tehdit etmeyen bir dünya gereksinimi olarak ifade edilmiştir. Kuramın son basamağında ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; bireyin tüm potansiyelini kullanabileceği ve özgürlük, bilgi ve adalet için tatmin yaşama durumu olarak ifade edilmiştir (Maslow, 1943). Dolayısıyla adalet kavramı bir ihtiyaç olarak bireyin yaşamında ilk sıralarda yer almaktadır.

İnsanlar bireysel anlamda yüksek düzeyde güç mesafesine sahip olabilirler ve davranışlarını bu eğilime göre düzenleyebilirler. Gücün eşitsiz dağılımını kabul etme

dereceleri yüksek olabilir, hiyerarşide kendisinden üstte olan kişiye ve o kişinin kararlarına itaat edebilirler. Hiyerarşideki sıralamada aşağı seviyede olmayı da kabul edebilirler. Gücün merkezileşmesini ve güç sahibi kişilerin imtiyaz sahibi olabileceğini onaylayabilirler ve bu duruma itiraz etmeyebilirler ancak bu durum çalışanların bu tabloyu adil kabul ettiği anlamına gelmeyebilir. Nitekim gerçekleştirilen korelasyon analizinde çalışanlar tarafından algılanan güç mesafesinin algılanan örgütsel adalet ile negatif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, güç mesafesinin yükselmesiyle çalışanların adalet algısında düşüş olduğunu göstermektedir.

6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Gerçekleştirilen bu çalışmada dikkate alınması gereken çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle veri toplama yöntemine bağlı sınırlılıkların olduğu düşünülebilir. Kullanılan öz-bildirim ölçekleri tepki yanlılığını beraberinde getirerek sosyal beğenirlik ihtimalini artırmış olabilir.

Diğer sınırlılık ise yöntem yanlılığıdır. Bu çalışmada bağımlı değişken, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken için yanıtlanan ölçeklerin katılımcılardan eş zamanlı olarak toplanmıştır ve bu duruma bağlı olarak ortak yöntem yanlılığı (common method bias) gerçekleşmiş olabilir. Ortak yöntem yanlılığı, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi, yanıltıcı bir şekilde yükseltebilen bir araştırma sınırlılığıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Bu durumun, ölçekler arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçların geçerliliği açısından tehdit oluşturabileceği düşünülebilir.

Araştırmaya katılan kişiler yanıtlarını anketler üzerinden vermişlerdir. Bu sebepten, elde edilen sonuçların, katılımcıların doldurdukları anketlerle sınırlı olduğu düşünülebilir. Anketlerden toplanılan bilgiler niceliksel özellik taşımaktadır dolayısıyla incelenen konuların derinlemesine analiz edildiğini söylemek zor olabilir.

Bir diğer sınırlılık ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling method) yöntemi kullanılmasına bağlı olarak ortaya çıkmış olabilir. Bir diğer değişle; örneklem ile ilgili sınırlılıkların bu çalışmada gerçekleşmiş olabileceği dikkate alınmalıdır. Kullanılan bu örneklemin genel nüfusu temsil kabiliyeti düşük olabilir.

Perakende sektörü çalışanları gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya destek olmuşlardır. Ancak, araştırmaya katılmayı kabul eden ve kabul etmeyen kişiler arasında da farklılıklar olabileceği ve bu farklılıkların sonuçları etkileyebileceği düşünülmelidir. Ya da farklılıklar araştırmaya yansımamış da olabilir.

Son olarak; bu araştırma kesitsel bir çalışma (cross sectional study) olduğu için birden çok değişken aynı anda karşılaştırılmıştır. Kesitsel çalışmalarda değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinden bahsedilemediği hatırlanmalıdır. Kesitsel çalışmalarda katılımcıların duygu, düşünce ve davranışlarının zaman içindeki değişimi incelenememektedir.

6.3. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Bu çalışmada İstanbul ilinde aktif çalışma yaşamı olan perakende sektörü satış danışmanlarının algıladığı örgütsel adalet, bireysel güç mesafeleri ve iyi oluşları arasındaki ilişki ölçülmüş ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bu konuyla ilgili Türkiye’de

yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın, teorik ve pratik öneriler için zemin sağladığı düşünülmektedir.

Konuyla ilgili daha sonraki yapılacak araştırmalarda farklı yaş gruplarının ve farklı kuşakların örgütsel adalet algılarının, bireysel güç mesafelerinin ve iyi oluş seviyelerinin ölçülmesi bireyler, örgütler ve toplum açısından faydalı olabileceği düşünülebilir.

Farklı yaş gruplarının ve kuşakların örgütsel adalet algılarını saptamak ve eksik yönleri geliştirmek çalışanların örgütlerine olan iş performanslarını ve iş tatminlerini artırmada, örgütlerine olan güvenlerini geliştirmede, örgüt-birey arasındaki iletişim kalitesini iyileştirmede, çalışanların yönetsel konularda kararlara katılımlarını teşvik etmede ve aynı zamanda iyi oluşlarını pozitif yönde desteklemede fayda sağlayabilir. Her kuşağın örgütleriyle ilgili adalet algıları farklı olabileceği gibi her kuşağın özellikle önemli bulduğu ve ihtiyaç duyacağı örgütsel adalet boyutu da farklı olabilir. Bu anlamda yaşlar arası / kuşaklar arası karşılaştırma yapılması, kuşaklar arası var olan örgütsel adalet algısını ve kuşakların beklentilerini anlamada fayda sağlayabilir.

Farklı yaş gruplarının ve kuşakların bireysel güç mesafelerini algılarını saptamak, kültürel eğilimlerin toplumsal açıdan ne yönde değiştiğini anlamada fayda sağlayabilir. Bu saptamanın örgütsel seviyede sağlayacağı katkı ise örgütlerin seçeceği yöneticileri ve örgüt yapısını belirlemesine yönelik görüş sunma fırsatı sağlayacak olmasıdır. Örneğin düşük güç mesafesi olan bireylerden oluşan örgütlerde çalışanların merkezileşmeden uzak, gücün eşit dağıldığı, statünün öncelikli sayılmadığı, yatay örgüt yapısının tercih edilmesi mümkün olacaktır. Aynı zamanda kararlara katılım ve lidere rahatlıkla ulaşabilme önem kazanacaktır.

Liderlik stilleri ve kültürel eğilimler birbirleriyle ilişki kavramlardır. Kültürel özelliklere bağlı olarak tercih edilen liderlik stilleri değişkenlik gösterebilir. Bu anlamda liderlik stilleri ve lideri takip eden ya da etmesi beklenen kuşak özelliklerinin birbirleriyle ilişkili olduğu açıktır. Bolat ve arkadaşları (2018) çalışma yaşamında farklı örgütlerin farklı işgücü profillerine sahip olduğunu ve iş gücünü oluşturan kuşakların büyük ölçüde Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağından oluştuğunu belirtmiştir. Yazarlara göre her kuşağın kendine özgü özellikleri, değerleri, motivasyon kaynakları bulunmaktadır. Aynı zamanda farklı kuşakların olayları algılama biçimleri, yönettikleri tutumlar ve gösterdikleri davranışlar da birbirinden farklı olabilmektedir. Bu sebepten kuşaklar arası güç mesafesi incelemesi farklı sektörlerdeki iş görenlerin tercihlerini ve liderlik tercihlerini anlamada katkı sağlayacaktır.

Son dönemlerde Türkiye’de faaliyet gösteren kurumların endüstri ve örgüt psikologları, klinik psikologlar istihdam ettikleri görülmektedir çünkü çalışan iyi oluşunun geliştirilmesi toplumsal, örgütsel ve bireysel anlamda oldukça önemli bir konudur. Aycan (1998) “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Alanında Etik Uygulamalar*” isimli çalışmasında klinik psikoloji ve endüstri-örgüt psikolojisi alanlarının görev ve sorumluluklarını birbirinden ayırmıştır. Her ne kadar sorumluluklar ve yükümlülükler birbirlerinden farklı olsa da iki alanın da çalışan iyi oluşuna temas ettikleri noktalar bulunmaktadır. Dolayısıyla farklı sektörlerdeki farklı yaş gruplarından çalışanların iyi oluş seviyelerinin tespit edilmesi makro ve mikro düzeyde çalışan sağlığı ve çalışan iyi oluş kapsamında önlemler alınmasına fayda sağlayacaktır.

Mevcut araştırma, perakende sektöründe satış danışmanı olarak çalışan kişilerin çalışma şartları açısından ne çeşit örgütsel problemlerle karşılaştıklarını ve bu problemlerin örgütsel adalet algılarına ve iyi oluşlarına etkileri hakkında fikir sunmamaktadır. Bu konuda yapılacak niteliksel bir araştırma, perakende sektöründe çalışma yaşamına dair fikir edinme konusunda katkı sağlayacaktır. Sektör çalışanlarının örgütsel adalet algısı haricindeki iyi oluşlarına etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerin incelenmesi alan yazına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Acaray, A. (2019). The moderating role of power distance on organizational justice and organizational cynicism. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 24, 197-214.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Aiken, L.S., ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: CA: Sage

Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. F. Dansereau, ve F.J. Yammarino (Ed.), *Multilevel issues in organizations and time* (s. 397-413) içinde. Emerald Group Publishing Limited.

Aycan, Z. (1998). Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında etik uygulamalar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 47-50.

Bahar, B. ve Minga, R. (2019). The impacts of ethical leadership on the employee wellbeing: The mediating role of interactional justice. *Social Sciences Studies*, 48, 5986-5997.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. NY: John Wiley & Sons.

[Begley, T.](#), [Lee, C.](#), [Fang, Y.](#) ve [Li, J.](#) (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.

Bernerth, J. B., Whitman, D. S., Walker, H. J., Mitchell, D. T. ve Taylor, S. G. (2016). Actors have feelings too: An examination of justice climate effects on the psychological well-being of organizational authority figures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 693-710.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). Abusive Supervision and Burnout: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Power Distance. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 20(38), 123-161.

Bolat, T., Seymen Aytemiz, O., Bolat, İ., Kinter, O. ve Katı, Y. (2018). Güç mesafesi ve paternalist liderlik ilişkisi: Kuşaklar açısından bir değerlendirme. *International Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5496-5502.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.

Costigan, R., Insinga, R., Berman, J., Ilter, S., Kranas, G. ve Kureshov, V. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A crosscultural comparison. *Journal of Business & Psychology*, 21(2), 273-291.

Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. ve Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433.

Demir, G. ve Albayrak, A. S. (2019). The moderator role of individual power distance orientation in the relationship between benevolent leadership and employee voice behavior. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 67-89.

Diener, E. (2009). Subjective well-being. E. Diener (Ed.), *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (Vol. 37, s. 11-58) içinde. New York: Springer.

Duyar, V. D. (2018). *The Effect of Cultural Intelligence on Job Performance and Employee Well-Being: A Comparison Between Expatriates and Host Country Nationals* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Magnusson Hanson, L. L. ve Leineweber, C. (2018). Organizational justice and health: Studying mental preoccupation with work and social support as mediators for lagged and reversed relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 553-567.

Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.

Farh, J.L., Hackett, R.D., ve Liang, J. (2007). Individual level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. CA: Stanford University Press.

Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. CA: Stanford University Press.

Fischer, R., Abubakar, A. ve Arasa, J. N. (2014). Organizational justice and mental health: a multi-level test of justice interactions. *International Journal of Psychology*, 49(2), 108-114.

Flint, D., Haley, L. M., ve McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42, 552-572.

Gallagher, M. W., ve Lopez, S. J. (2009). Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 548–556.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Grinde, B. (2012). *The Biology of Happiness*. New York: Springer.

Gündüz, M. (2018). The effect of organizational justice on employee wellbeing: A case study from information technology field in Turkey. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Henderson, L.W., ve Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 196-221.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Homans, G. C. (1958). Social behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

Hussain, I. ve Sia, S. K. (2017). Power distance orientation dilutes the effect of abusive supervision on workplace deviance. *Management and Labour Studies*, 42(4) 293–305.

Huta, V., ve Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425-1456.

Huong, L., Zheng, C. ve Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964.

Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., ve King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.

Keyes, C. L., ve Annas, J. (2009). Feeling good and functioning well: distinctive concepts in ancient philosophy and contemporary science. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 197-201.

Kılıç, T., Bostan, S. ve Grabowski, W. (2015). A new approach to the organizational justice concept: The collective level of justice perceptions. *International Journal of Health Sciences March*, 3(1), 157-175.

Kirkman, B., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., ve Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and employee reactions to transformational supervisors: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744–764.

Korkmaz, H. G. ve Bozkurt, S. (2018). Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi ve hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 20, 233-252.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., ve Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.

Liljgren, M. ve Ekberg, K. (2009).The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33, 43–51.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Maslow, A.H. (1943). A preface to motivational theory. *Psychosomatic Medicine*, 5, 83-92.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.

Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Başar, U. (2014). *Eurasian Journal of Business & Economics*, 7(13), 105-118.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6), 845-855.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527 – 556.

Norton, D. L. (1976). *Personal Destinies*. Princeton: Princeton University Press.

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual-A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. Maidenhead: Open University Press.

Park, H., Lee, K. S, Y. J, Lee, D. J. ve Lee, H. K. (2019). The association between organizational justice and psychological well-being by regular exercise in korean employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2223.

Pan, X., Chen, M., Hao, Z. Ve Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, 2315.

Pérez-Rodríguez, V., Topa, G. ve Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Rani R., Garg P. ve Rastogi R. (2012). Organizational justice and psychological wellbeing of police employees: A relationship study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 183-194.

Rauf, F. H. A. (2014). Perceptions of Organisational Justice as a Predictor of Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.

Sahai, A. ve Singh, A. (2016). Organizational justice enhances subjective well-being. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(3), 6.

Silva, M. R., ve Caetano, A. (2016). Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future. *Social Justice Research*, 29, 257-287.

Swalhi A., Zgoulli S., Hofaidhllaoui M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *Management Development*, 36(4), 542–559.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson, Boston.

Tsai, M. C. (2012). An empirical study of the conceptualization of overall organizational justice and its relationship with psychological empowerment, organizational commitment and turnover intentions in higher education (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Washington.

Tyler, T.R., Lind, E.A., ve Huo, Y.J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology. Public Policy and Law*, 6(4), 1138–1163.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of Happiness: Contrasts of personal expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: a eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234-252.

WHO. (1948). Constitution. World Health Organization, Genova.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 83-89.

Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi* 8(4), 671-686.

Yıldırım, F. (2002), Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zheng X., Zhu. W., Zhao, H., ve Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations:Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621–644.